



ESCOLA SUPERIOR DE

CERVEJA E MALTE

GESTÃO COMERCIAL EM CERVEJARIAS ARTESANAIS

Prof. Thiago Henrique Kuhn



APRESENTAÇÃO	3	ESTRUTURA COMERCIAL	16
OBJETIVOS DA PESQUISA	5	PRÁTICAS COMERCIAIS	25
METODOLOGIA DA PESQUISA	7	POLÍTICAS COMERCIAIS	36
INSIGHTS	9	CONSIDERAÇÕES	47
OPORTUNIDADES	10	SOBRE A ESCM	48
PERFIL DAS CERVEJARIAS	11	REFERÊNCIAS	49

Em um país tropical como o Brasil, a cerveja sempre esteve presente na mesa das pessoas em diversas ocasiões. Seja como acompanhamento de uma refeição, na hora do lazer ou mesmo na prática de atividades desportivas e de hobbies.

Com a redescoberta e o resgate das tradições de fabricação de cerveja em casa e a produção artesanal de cerveja, as pessoas têm encontrado a cada dia novos sabores, aromas e estilos que são vendidos em volumes cada vez maiores.

O mercado de cervejas artesanais tem experimentado um crescimento constante nos últimos anos no país. Somente no primeiro trimestre deste ano, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuário e Abastecimento (MAPA), o número de cervejarias artesanais aumentou em 30%, passando de 889 em 2018 para 1.171 fábricas em 2020.



Esses números também refletiram no aumento da participação de mercado das empresas artesanais no mercado de cerveja nacional como um todo, que saltou de 3,5% para 4,5% no passado, enquanto as vendas de cerveja têm se mantido em torno dos 13 bilhões de litros nos últimos quatro anos (VALOR ECONÔMICO, 2020).

Mais do que produzir boas cervejas, as cervejarias artesanais enfrentam um grande desafio de comercializar seus produtos. Foi com essa abordagem que o gerente comercial e professor da Escola Superior de Cerveja e Malte, Thiago Henrique Kuhn, desenvolveu uma pesquisa de mercado para avaliar as formas de atuação comercial das cervejarias artesanais no Brasil e apontar caminhos para a gestão comercial.

Aproveite os insights oferecidos por nossa pesquisa e boa leitura!

Carlo Enrico Bressiani

Diretor da Escola Superior de Cerveja e Malte

Com base nesse crescimento de mercado, levantou-se como problema de pesquisa descobrir até que ponto as cervejarias artesanais estão preparadas para uma atuação eficiente na área comercial.

A principal hipótese proposta é de que a maioria não possui um departamento comercial estruturado para trabalhar em todas as frentes possíveis no mercado cervejeiro.

Assim, foram estabelecidos como objetivos da pesquisa:





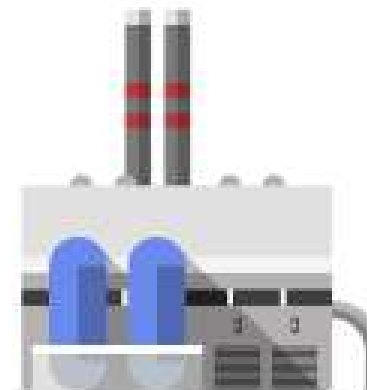
Objetivo geral:

- Identificar as formas de organização e atuação da área comercial nas cervejarias artesanais do país.

Objetivos específicos:

- Descobrir o perfil das cervejarias artesanais em atuação no país;
- Examinar a estrutura da gestão comercial nas empresas;
- Esquematizar as principais modalidades de atuação;
- Delimitar as políticas comerciais adotadas pelas cervejarias.

A partir do total de 1200 cervejarias existentes na base de dados da Escola Superior de Cerveja e Malte foi retirada uma amostra de 262 cervejarias.



Esse número representa 22% do universo total da pesquisa e garante ao levantamento uma margem de erro de 5% e um intervalo de confiança de 95%.



A pesquisa foi aplicada no período de 28 de setembro a 12 de outubro de 2020 através do método exploratório, com uma abordagem quantitativa e aplicada por meio de questionários estruturados e divididos em questões abertas e fechadas e enviados pela internet para as cervejarias. Dos 262 questionários enviados, 138 responderam no prazo determinado pelo pesquisador.



Os resultados da pesquisa evidenciam que:

- A maioria das cervejarias produzem até 50 mil litros por mês;
- A abrangência da comercialização em grande parte restringe-se à local e regional;
- Em relação à atuação dos departamentos comerciais predomina a comercialização de forma direta;
- Praticamente metade das cervejarias entrevistadas possuem uma política comercial;
- Entre os itens do mix de produtos comercializados destaca-se a garrafa pet de um litro.

O levantamento também revela as oportunidades para atuação na área comercial e a melhoria e desenvolvimento de práticas comerciais nos seguintes aspectos:

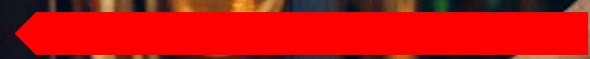
- A estruturação de equipes internas e externas para um trabalho em conjunto;
- O estabelecimento de uma política comercial própria (interna e externa);
- A necessidade de fortalecer a geração de *leads* e o relacionamento com os clientes;
- A busca de mecanismos para incentivar as equipes de vendas para superar as metas com o uso de comissões progressivas.



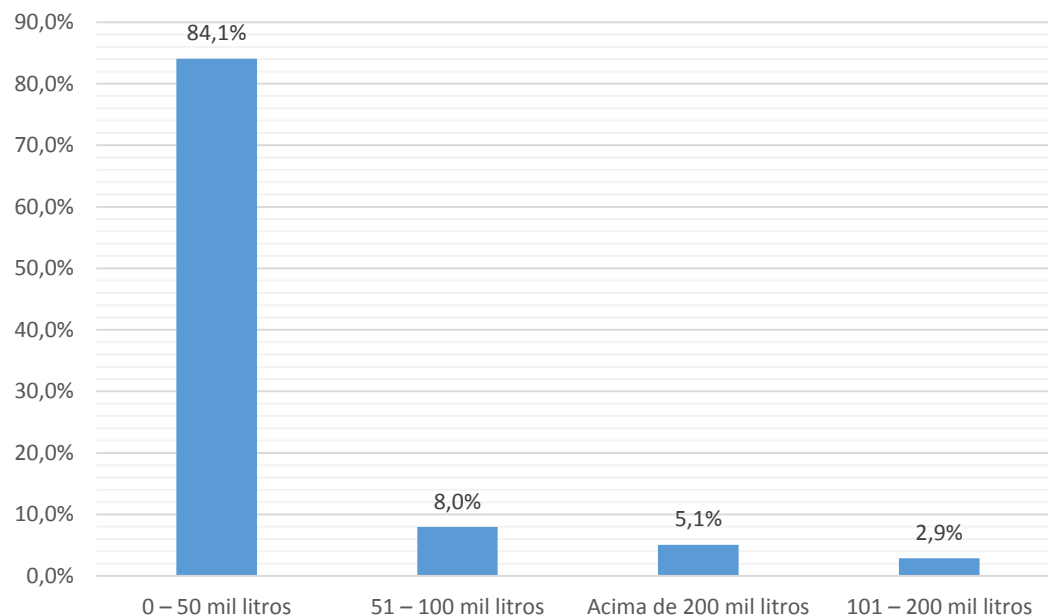
ESCOLA SUPERIOR DE
CERVEJA E MALTE



PERFIL DAS CERVEJARIAS

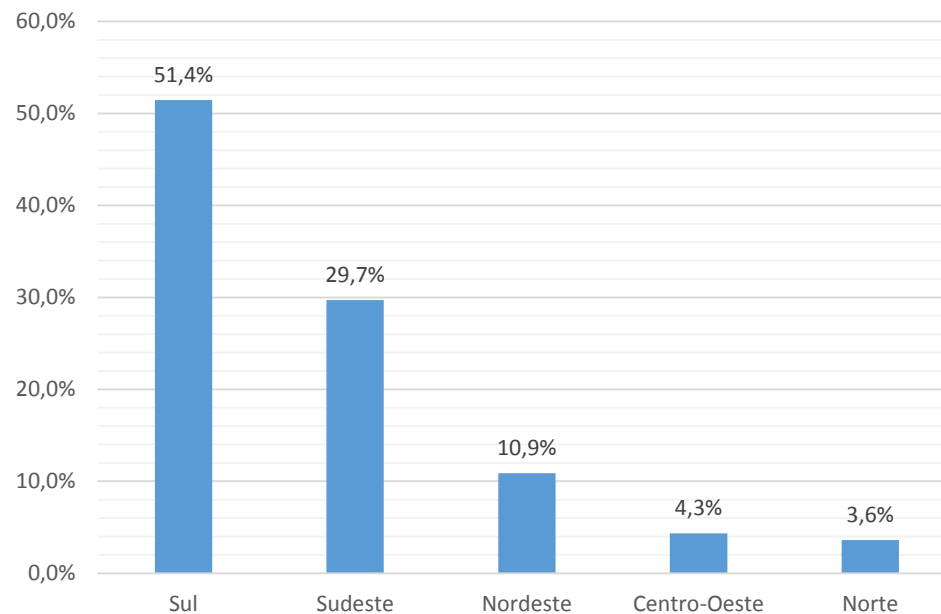


PORTE DA CERVEJARIA



Do total de cervejarias que respondeu à pesquisa, a maioria (84,1%) é de pequeno porte, com uma produção de até 50 mil litros, seguido pelas empresas (8,0%) que produzem entre 50.001 até 100 mil litros. Somam 2,9% as empresas que produzem entre 100.001 litros a 200 mil litros e somente 5,1% das cervejarias entrevistadas produzem mais de 200 mil litros.

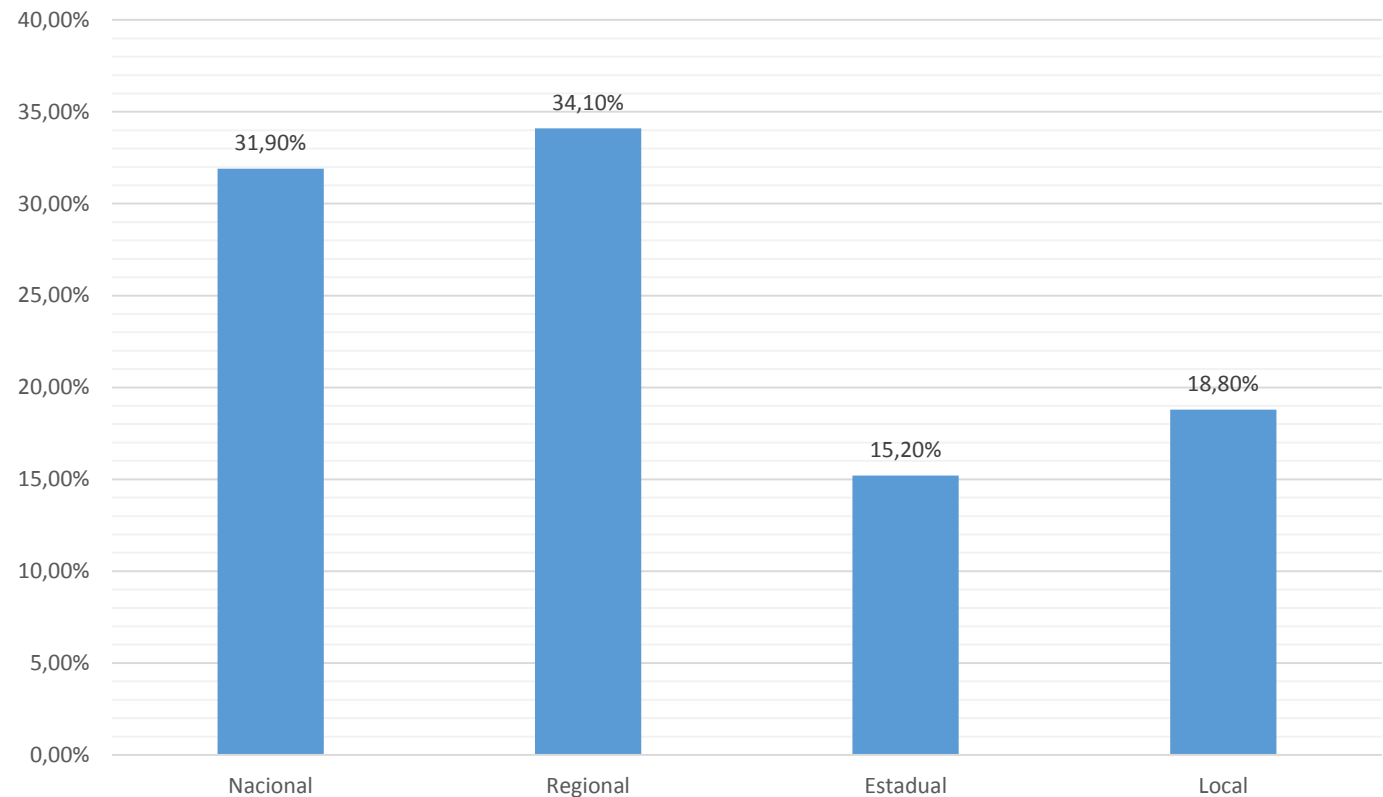
REGIÃO DA CERVEJARIA



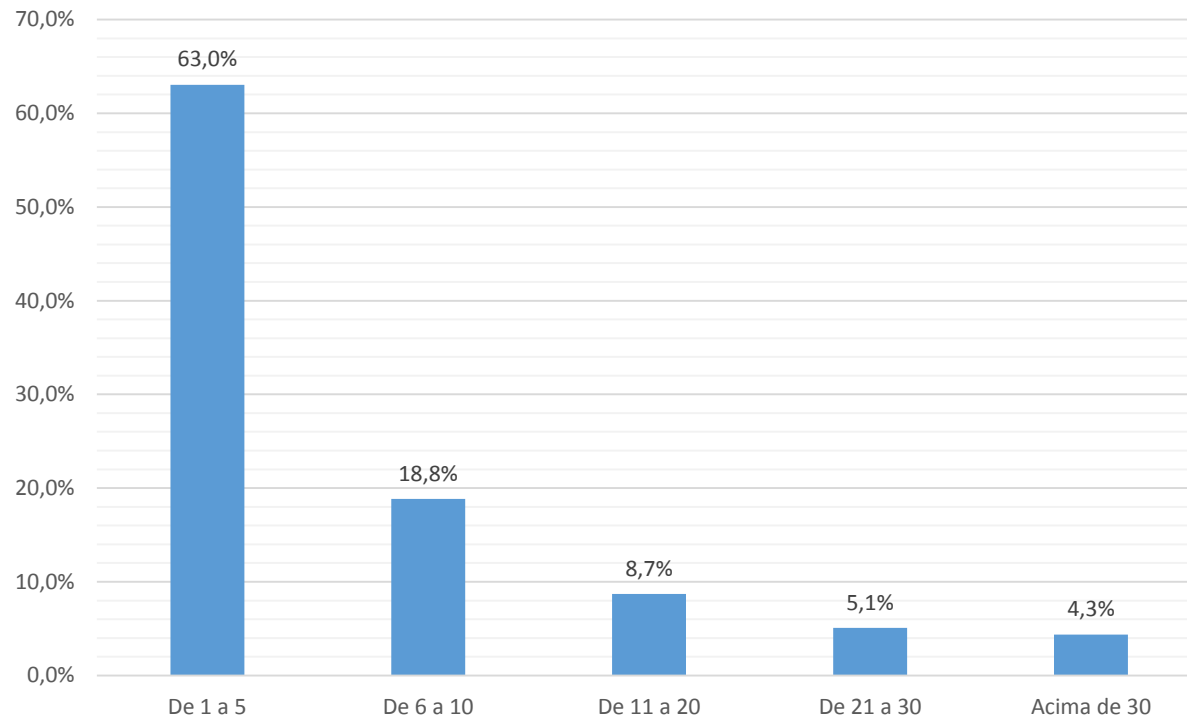
As respostas reforçam as estatísticas de que a maioria das cervejarias está concentrada nas regiões Sul e Sudeste. Do total de respondentes, a maioria (51,4%) situa-se na região Sul e Sudeste (29,7%). As demais regiões representam menos de 20% dos entrevistados.

ABRANGÊNCIA

A atuação das cervejarias entrevistadas está equilibrada em termos nacional, regional e estadual (local). Os percentuais de cada item das respostas compõe em médio 1/3 dos entrevistados.



FUNCIONÁRIOS



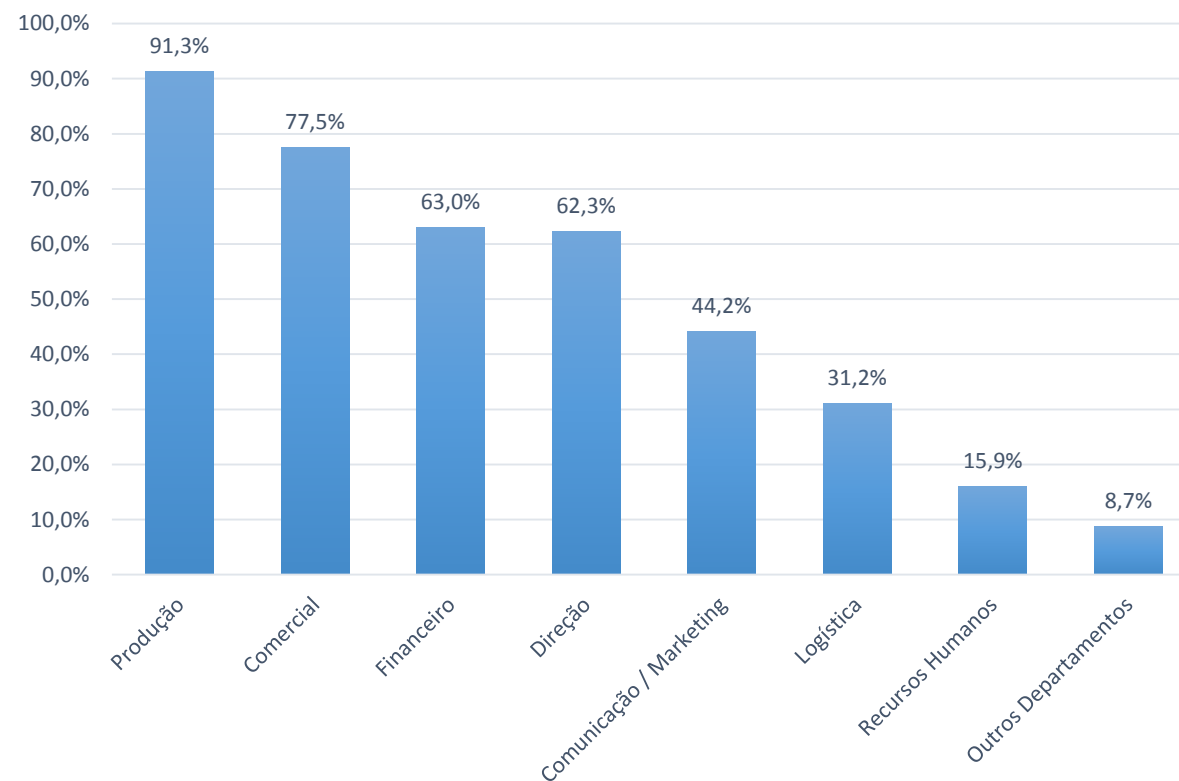
A maioria das cervejarias (63%) possui até 5 funcionários, uma vez que entre os entrevistados estão empresas de pequeno porte (conforme questão 1). Entre 6 e 10 funcionários somam 18,8% das empresas e com mais de 11 funcionários ou mais representam menos de 15% do total.

ESTRUTURA COMERCIAL



ESCOLA SUPERIOR DE
CERVEJA & MALTE

DEPARTAMENTOS



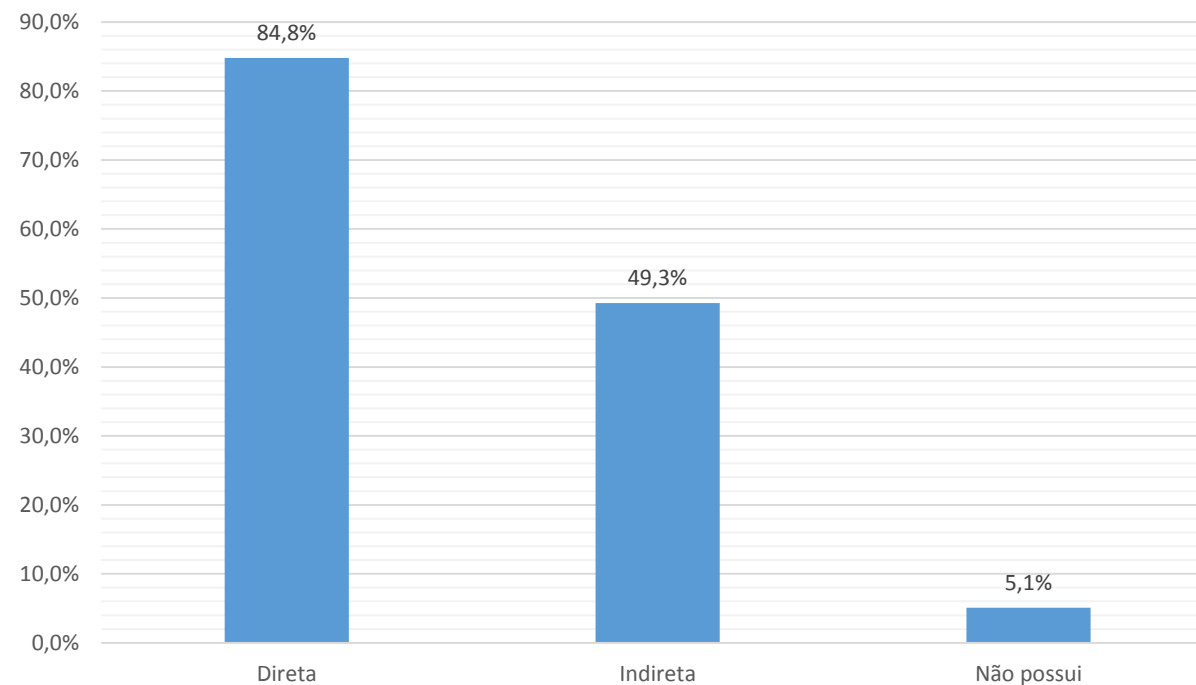
1 Os itens controle de qualidade e laboratório foram agrupados.



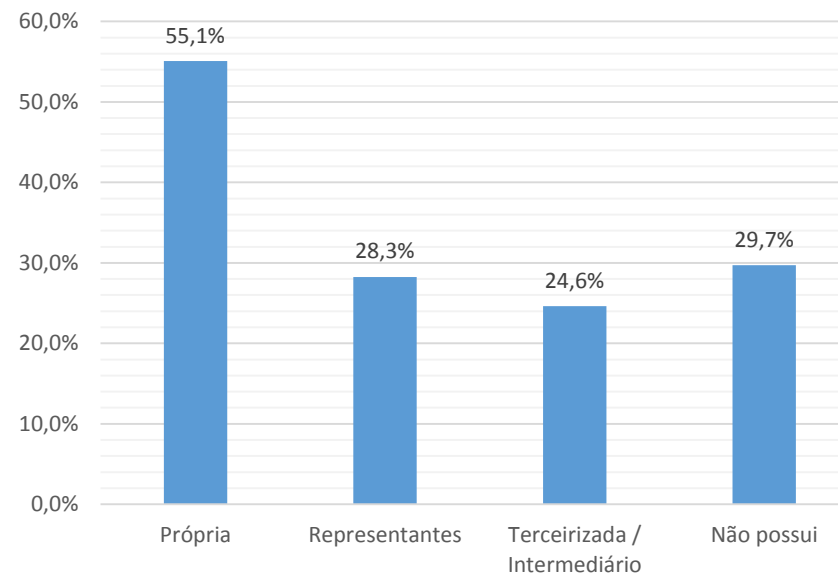
Com base nas respostas de múltipla escolha, as cervejarias estão focadas na produção (91,3%), seguida da área comercial (77,5%), e direção e financeiro ficaram em terceiro, com cerca de 60% das respostas. As demais áreas de marketing, logística e recursos humanos ou outras áreas são menos comuns nas cervejarias.

FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO

A maioria das cervejarias está focada na atuação direta (84,8%), e o restante na forma indireta (49,3%). Pode-se perceber, pelo somatório das respostas, que muitas empresas combinam a comercialização direta e indireta e apenas uma pequena parcela (5,1%) não possui uma forma específica de atuação.

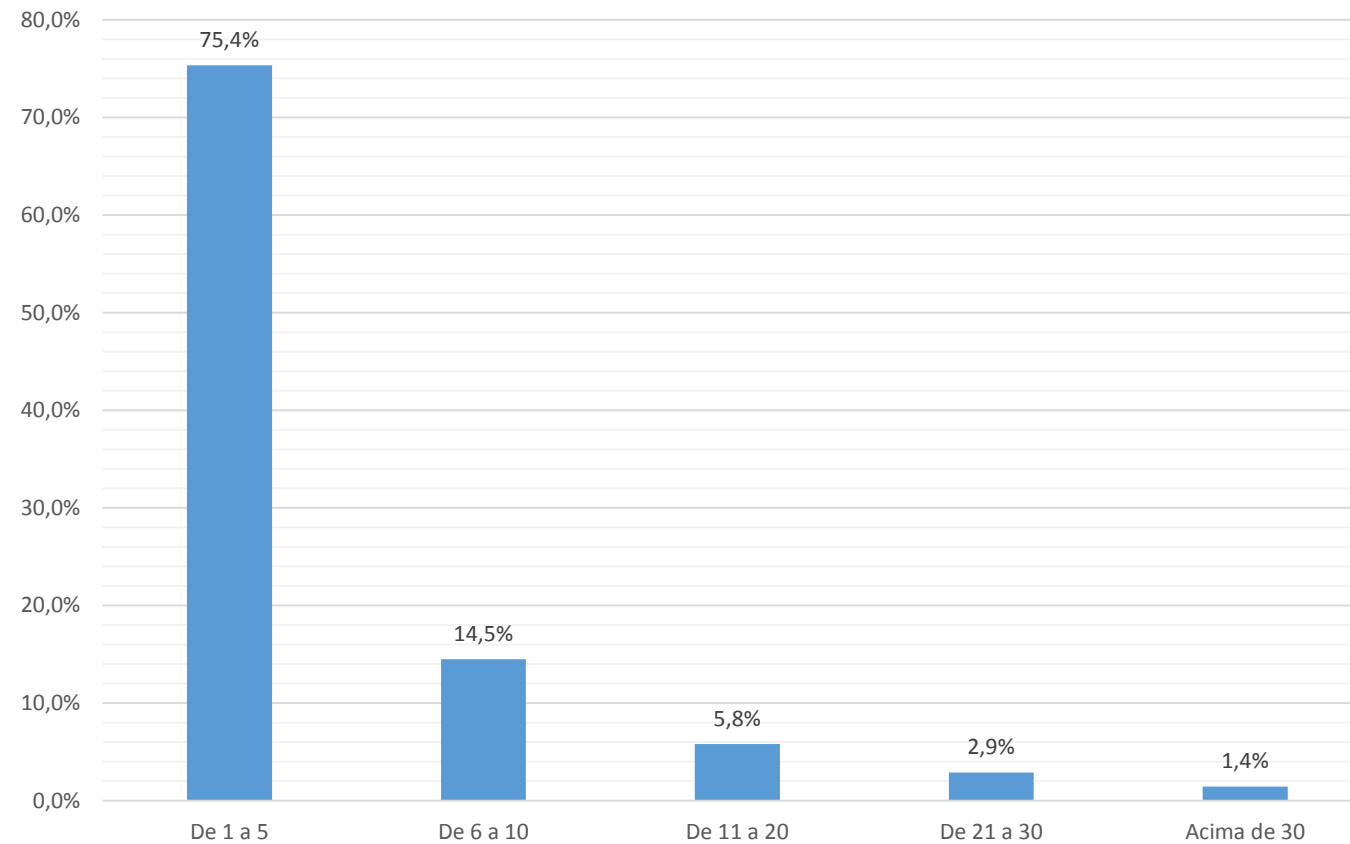


COMERCIALIZAÇÃO INDIRETA



Das cervejarias que atuam na forma indireta, a grande maioria (55,1%) trabalha com a comercialização com equipe própria. Aquelas que trabalham com representantes (28,3%) ou terceirizados (24,6%) aparecem em empate técnico e igual parcela (29,7%) não trabalha com comercialização indireta.

EQUIPE COMERCIAL



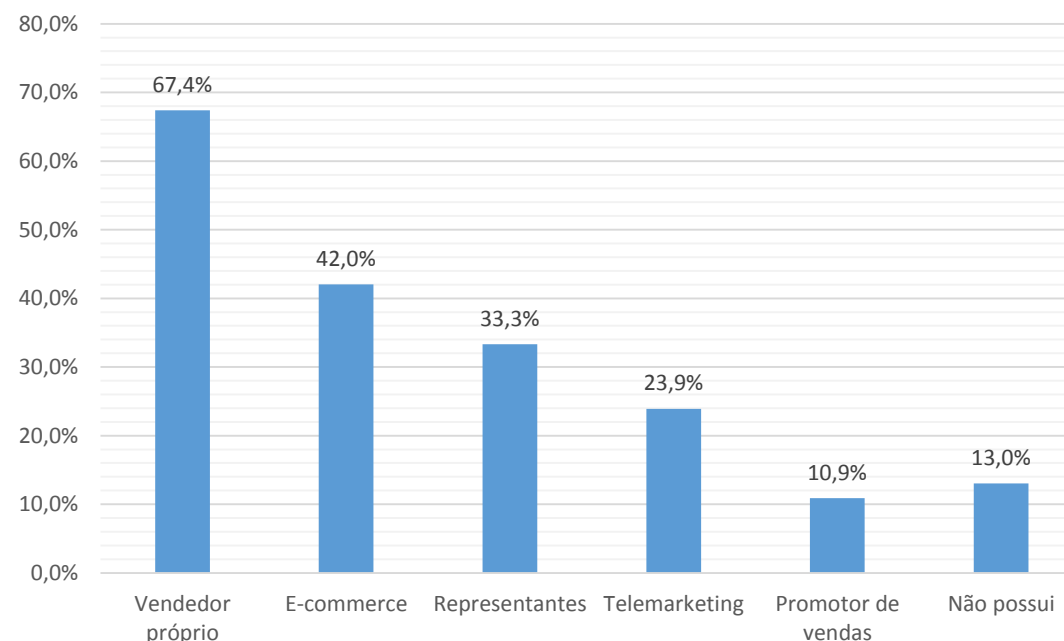


Por se tratar de sua maioria de empresas de pequeno porte, com um total entre 1 e 10 funcionários (ver questão 1 e questão 4), a área comercial também fica restrita a poucos colaboradores, em sua maioria entre 1 e 5 funcionários (proprietário, gerente ou vendedores).

Quando o número de funcionários fica entre 6 e 10 (14,5%), já aparece o gerente comercial. Da mesma forma, quando a área comercial tem mais de 11 e menos de 20 funcionários (5,8%), costuma aparecer também o coordenador comercial. Acima de 20 funcionários ou mais, a representatividade dos entrevistados cai para menos de 5%.

ATUAÇÃO DO COMERCIAL

O vendedor próprio lidera a forma de atuação do comercial (67,4%), reforçando uma característica comum na área de vendas das empresas. Chama a atenção a quantidade de empresas que usam o e-commerce para comércio (42%), o que pode ser um reflexo da pandemia Covid-19 existente no período de aplicação da pesquisa.





A atuação através de representantes (33,3%) e com telemarketing (23,9%) demonstram que as pequenas empresas usam pouco essas ferramentas, que ainda podem ser melhor exploradas na tentativa de fortalecer as relações comerciais com o mercado.

O uso do promotor de vendas (10,9%) é outra forma pouco explorada pelos entrevistados, o que pode estar associado ao fato de serem pequenas empresas e com número reduzido de funcionários, principalmente na área comercial.

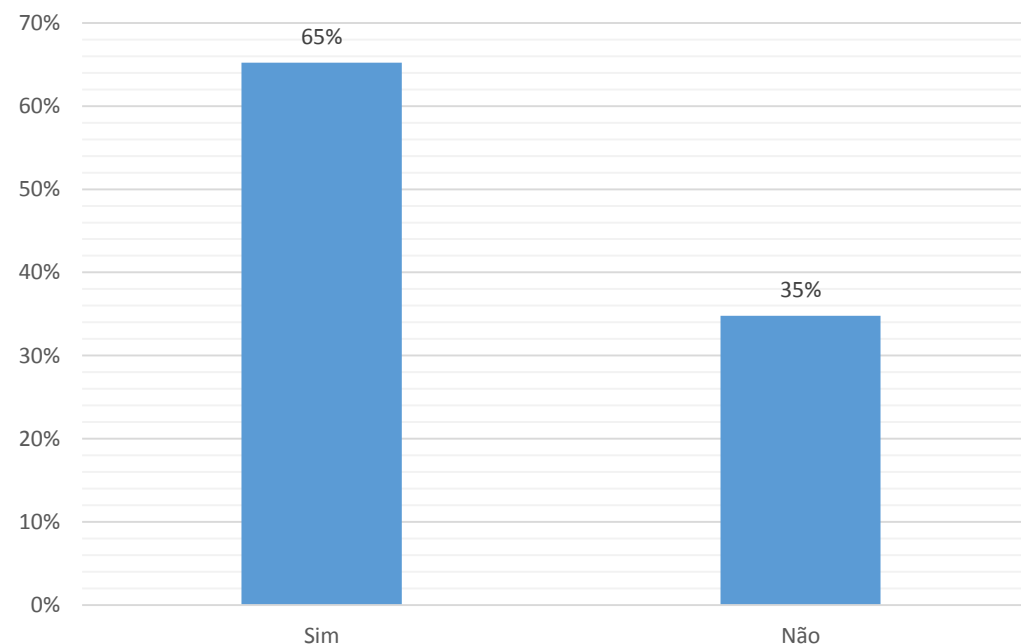
PRÁTICAS COMERCIAIS



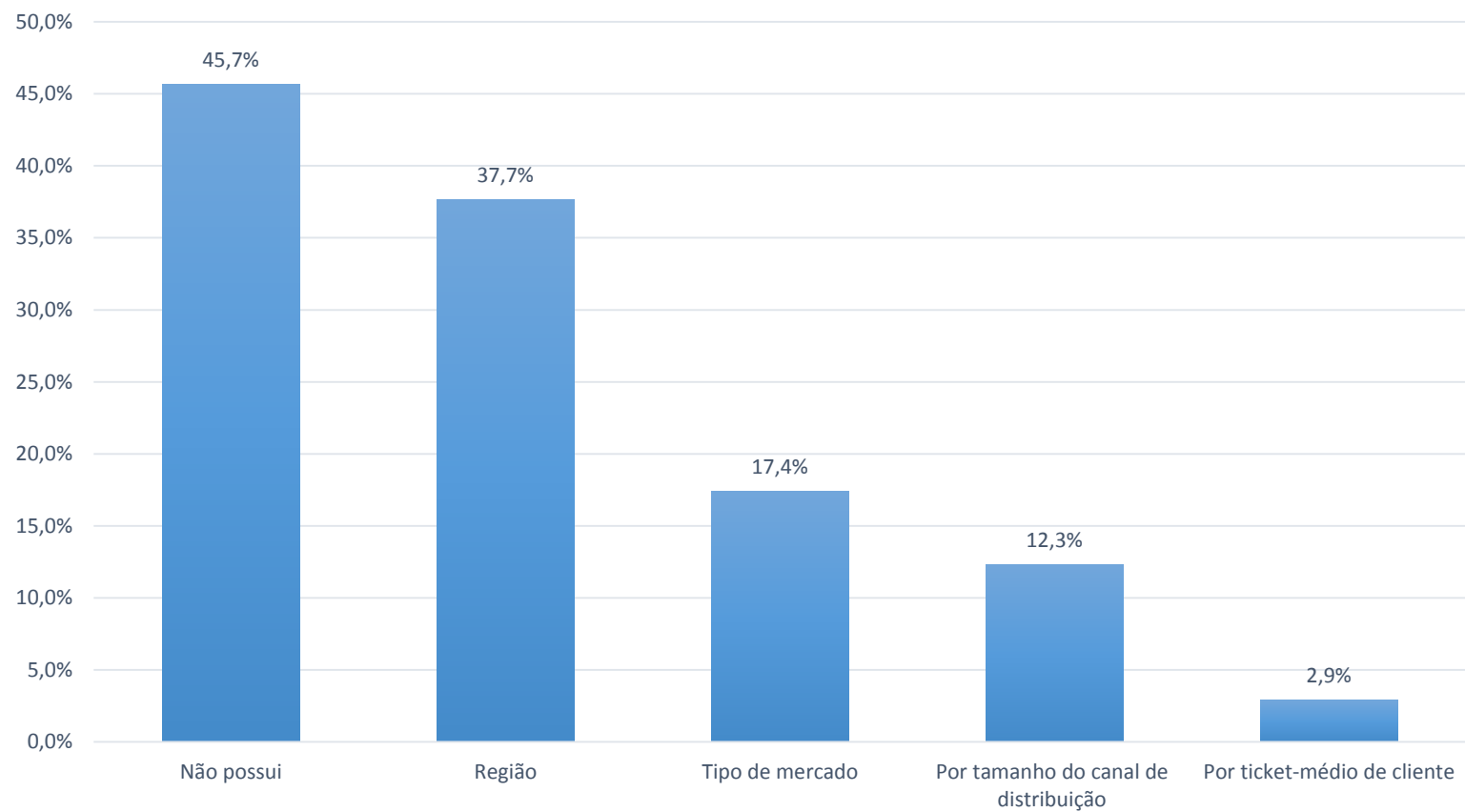
ESCOLA SUPERIOR DE
CERVEJA E MALTE

A pesquisa revela que a maioria (65%) das empresas possui uma política comercial, e em menor quantidade (35%) não possui uma política comercial definida.

A partir da análise dos demais resultados da pesquisa, evidencia-se o potencial de que as políticas comerciais sejam expandidas para as práticas internas e externas como aliadas e não como concorrentes.



DIVISÃO DO COMERCIAL

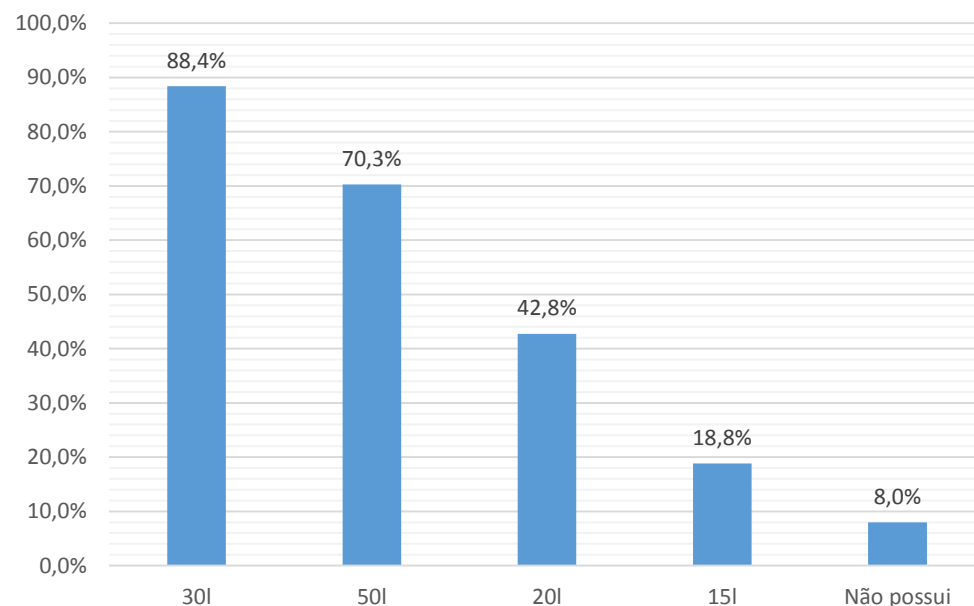




A maior parte das empresas entrevistadas divide o trabalho da equipe comercial por região (37,7%), somente 17,4% por tipo de mercado, 12,3% por tamanho do canal de distribuição e 2,9% por ticket-médio.

Destaca-se nessa questão o fato de que a maioria das empresas (45,7%) não adota qualquer tipo de divisão de trabalho comercial.

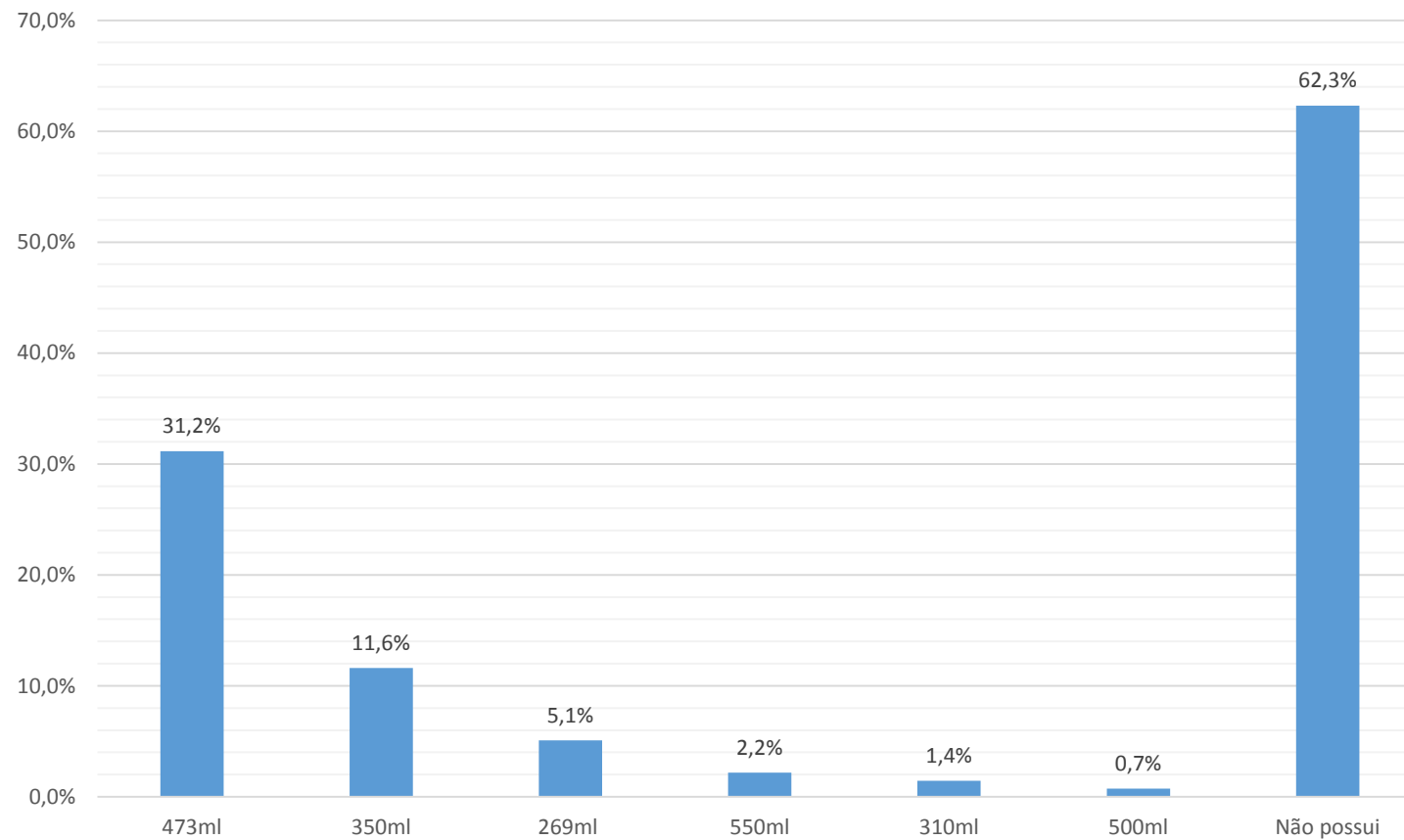
PRODUTOS EM BARRIL



Em relação ao *mix* de produtos, fica claro que a maioria concentra a comercialização de barris de 30 litros (88,4%) e 50 litros (70,3%). Como as respostas são de múltipla escolha, é possível que trabalhem com os dois tamanhos simultaneamente.

Os barris de 20 litros (42,8%) aparecem como terceira opção, seguida dos barris de 15 litros (18,8%). Somente 8% dos entrevistados não trabalham com barris.

PRODUTOS EM LATA

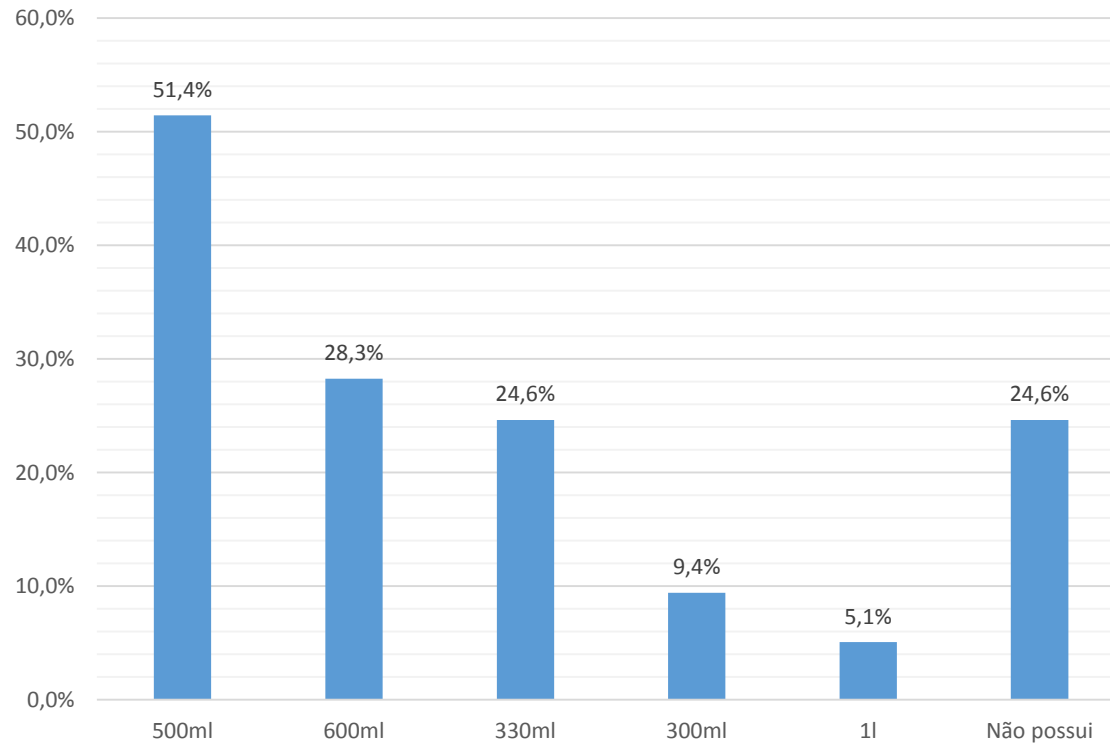




Como reflexo de serem empresas de pequeno porte, em sua maioria com produção de até 50 mil litros/mês, a maior parte delas não trabalha com produtos enlatados (62,3%).

Das que usam a lata como embalagem, o foco está na lata de 473 ml (31,2%), seguida das latas de 350 ml (11,6%), 269 ml (5,1%), 550 ml (2,2%), 310 ml (1,4%) e 500 ml apenas 0,7% dos respondentes.

PRODUTOS EM GARRAFA



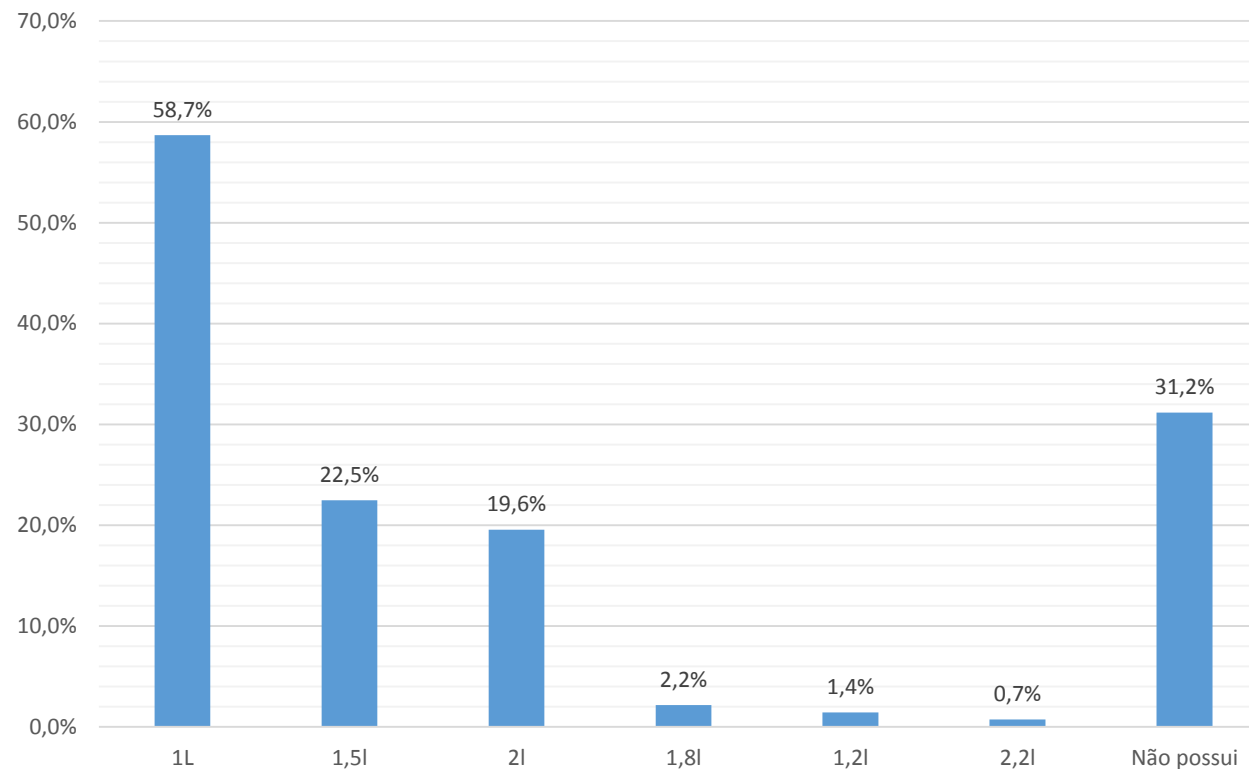
A maioria das cervejarias concentra sua produção em garrafas de 500 ml (51,4%) e 600 ml (28,3%).

As garrafas do tipo *long neck* aparecem como terceira opção mais utilizada pelos entrevistados (24,6%) na mesma quantidade daquelas empresas que não oferecem o produto em garrafas.

Já as embalagens de 300 ml (9,4%) e 1 litro (5,1%) são pouco representativas, de acordo com os entrevistados.



O uso de embalagens PET de 1 litro é praticado pela maioria das cervejarias entrevistadas (58,7%).





As que não utilizam esse modelo de embalagem aparecem em segundo lugar (31,2%).

Outras embalagens PET significativas são aquelas com as quantidades de 1,5 litros (22,5%) e 2 litros (19,6%). As outras quantidades em embalagens PET (1,8 litros, 2,2 litros e 1,2 litros) são pouco representativas para a comercialização de cervejas.

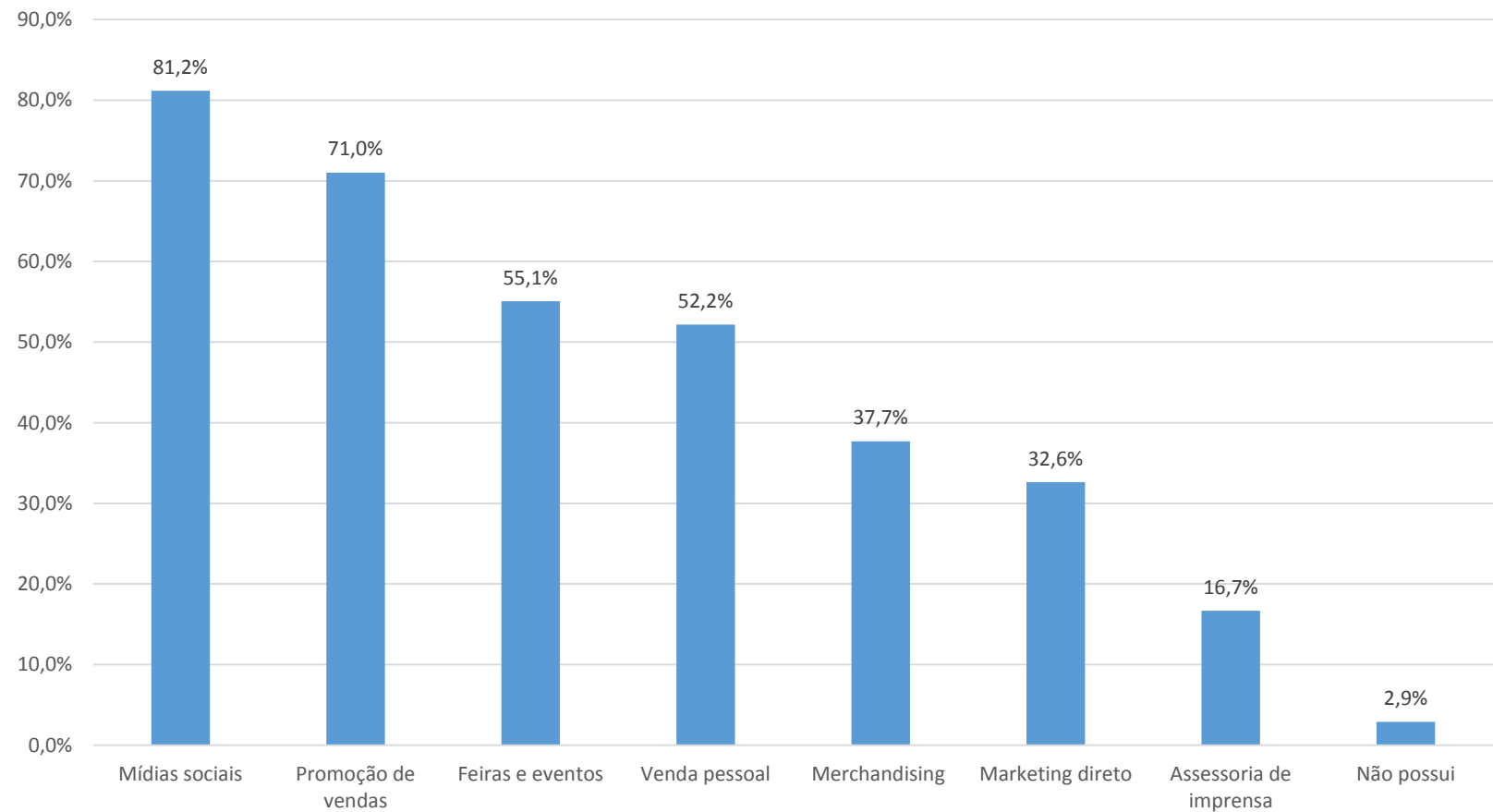


ESCOLA SUPERIOR DE
CERVEJA E MALTE

POLÍTICAS COMERCIAIS



PROMOÇÃO DOS PRODUTOS





As formas de promoção das marcas e seus produtos estão concentradas nas mídias sociais (81,2%). Esse resultado reforça os números já apresentados por uma pesquisa do Sebrae (2015), de que o perfil do consumidor de cerveja artesanal se constitui de interação pelas redes sociais.

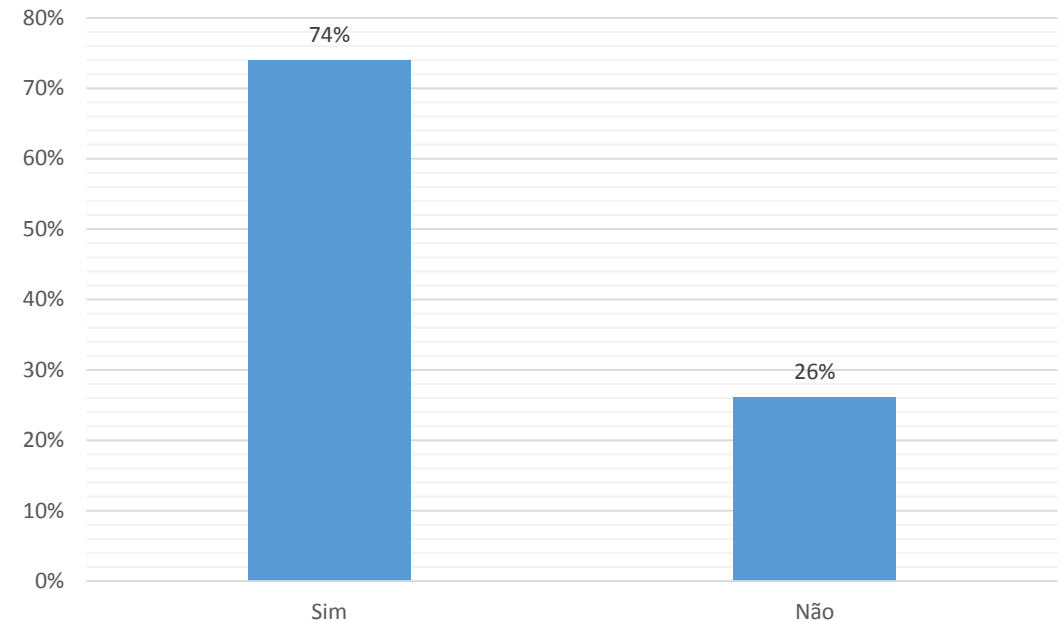
A promoção de vendas (71%) aparece como segunda prática mais comum utilizada pelas cervejarias para divulgar seus produtos. As feiras e eventos (55,1%) e as vendas pessoais (52,2%) aparecem em empate técnico na terceira forma mais comum de promover os produtos.

O merchandising (37,7%) e o marketing direto (32,6%) também empatam na quarta forma de promoção mais comum das cervejarias entrevistadas. A assessoria de imprensa responde por pequena parcela (16,7%) e somente 2,9% não pratica qualquer atividade promocional.

POLÍTICA DE BONIFICAÇÃO

Em relação à política comercial, predomina a prática da bonificação para os clientes (74%). As respostas revelam que as formas de bonificação mais comuns são a bonificação por volume, a fidelização, o desconto em preço e brindes.

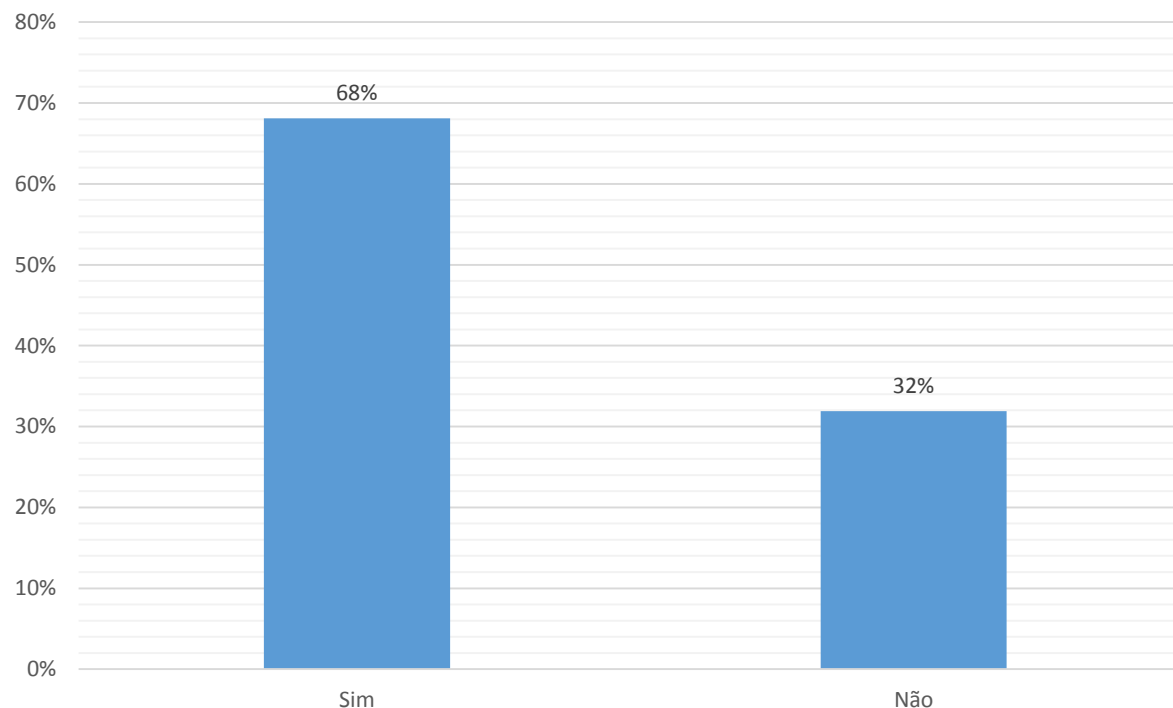
Somente 26% das cervejarias entrevistadas não praticam a bonificação ou não a incluem em sua política comercial.



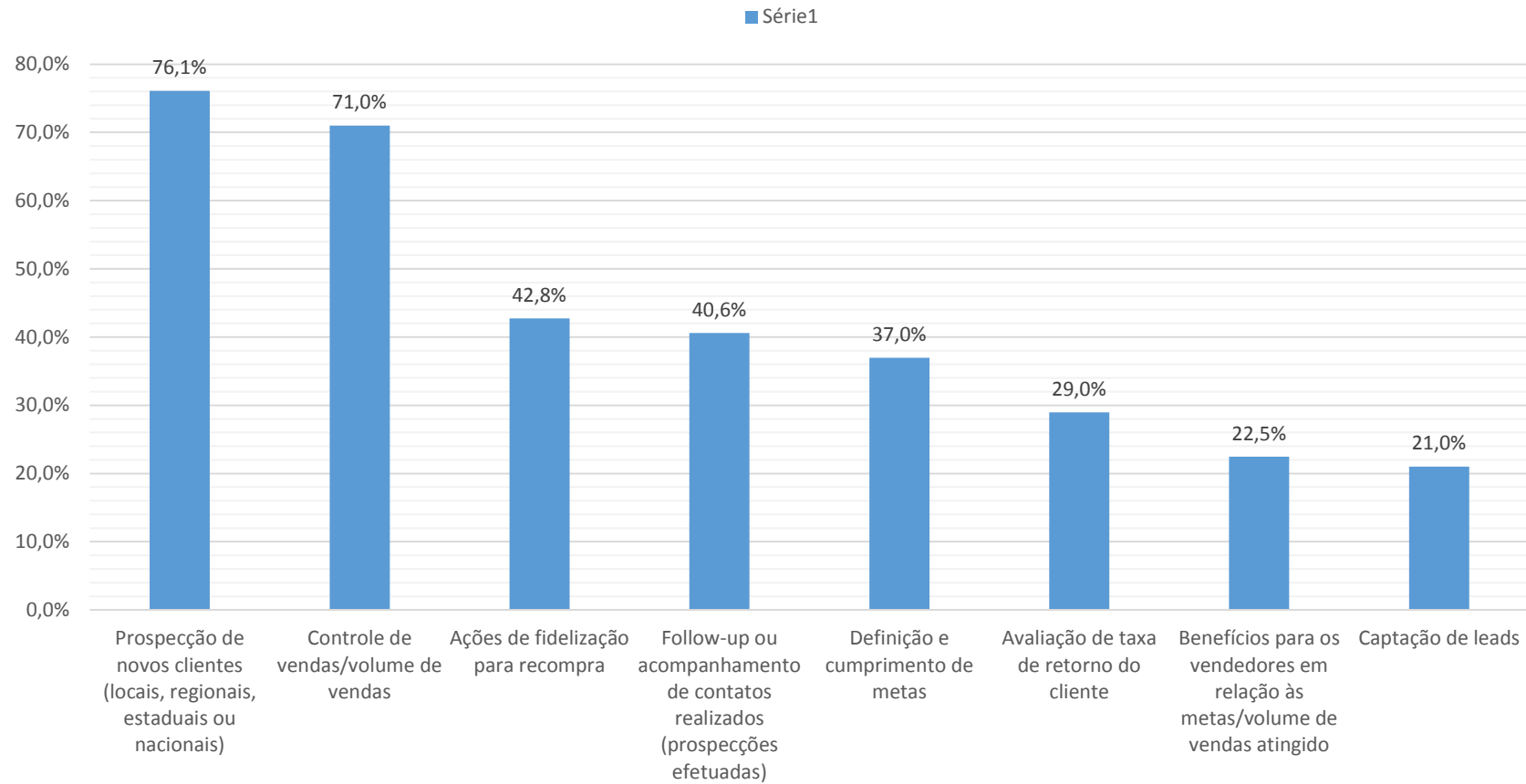
POLÍTICA DE DEVOLUÇÃO

A política comercial das cervejarias também prevê, em sua maioria, a prática de devolução ou reposição de produtos (68%). As respostas mais comuns para essa atividade estão relacionadas com o vencimento do produto, a qualidade do produto ou a proximidade da validade, entre outras.

Em torno de 1/3 dos respondentes (32%) não fazem uso da devolução ou reposição de produtos junto aos seus clientes.



ROTINA COMERCIAL



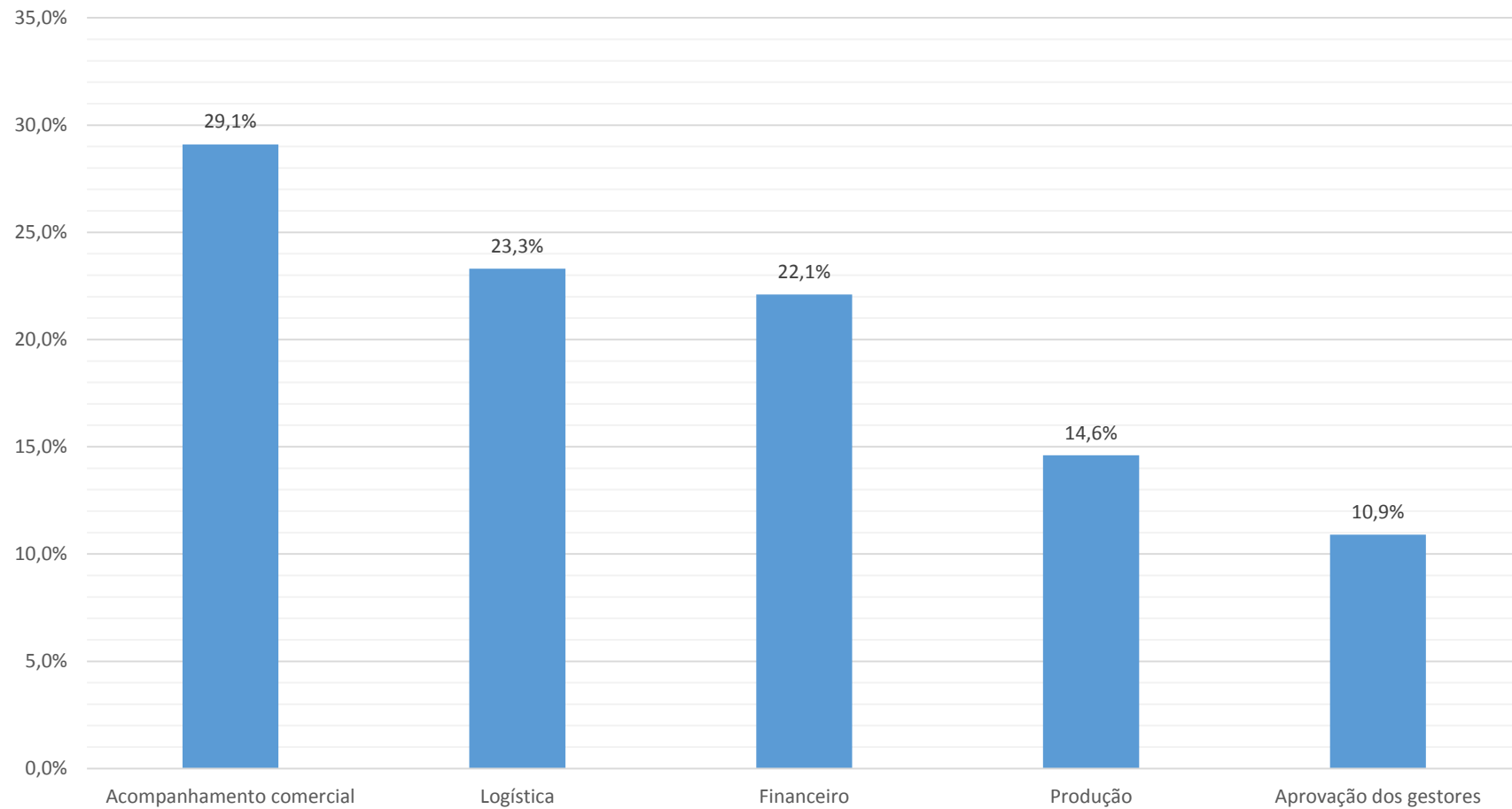
As rotinas comerciais estão focadas na prospecção de novos clientes (76,1%) e controle de vendas (71%). Outras rotinas comuns são ações de fidelização (42,8%) e *follow-up* ou acompanhamento de vendas (40,6%).

Na sequência é rotina estabelecer e cumprir metas (37%), assim como avaliar a taxa de retorno dos clientes (29%) e oferecer benefícios aos vendedores (22,5%) e captação de *leads* (21%).



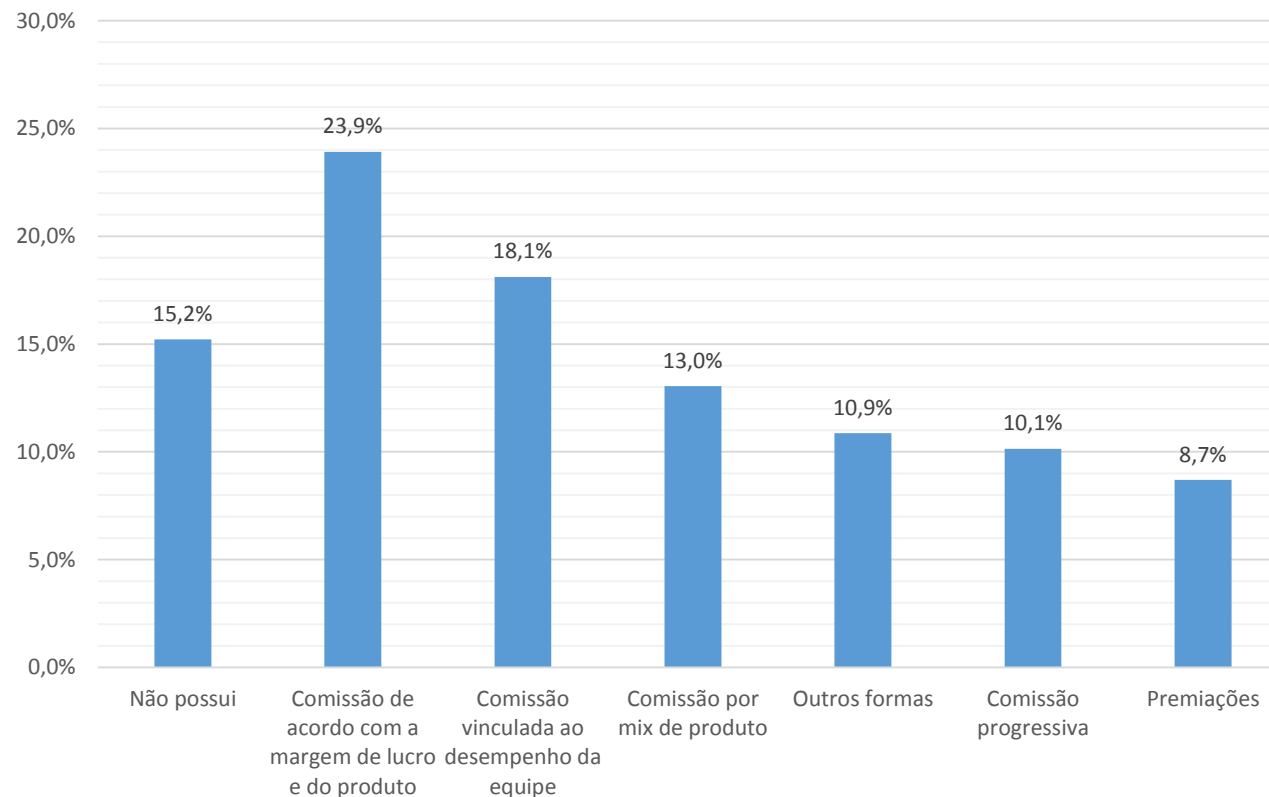
Para o fechamento de uma venda, o fluxo mais comum adotado pelas cervejarias é composto por:

1. Acompanhamento comercial (29,1%);
2. Logística (23,3%);
3. Acompanhamento financeiro (22,1%);
4. Produção (14,6%);
5. Aprovação dos gestores (10,9%).



COMISSIONAMENTO

Com relação ao pagamento de comissões aos vendedores o critério mais usado é de comissão de acordo com a margem de lucro do produto (23,9%). O segundo critério mais praticado consiste no pagamento vinculado ao desempenho da equipe (18,1%). O terceiro critério mais comum é o *mix* de produto (13%).





O resultado também evidencia que muitas empresas ainda não estabelecem critérios de comissionamento para suas equipes comerciais (15,2%). Outras formas de comissionamento (10,9%), comissão progressiva (10,1%) e premiações (8,7%) também são citadas com menos frequência pelas empresas entrevistadas.



Os números apresentados reforçam as impressões apresentadas inicialmente em relação ao perfil das cervejarias e formas de atuação comercial das empresas, bem como as potencialidades de melhorias na gestão comercial das organizações.

Em um contexto mais amplo e conjugados com outros dados, essa pesquisa oferece novas leituras e abre novos caminhos para os gestores extraírem informações relevantes para as suas respectivas áreas.

SOBRE A ESCM

Localizada em Blumenau (SC), cidade caracterizada por sua colonização e tradição alemãs, sede da maior festa da cerveja do Brasil e polo de cervejarias artesanais, a Escola Superior de Cerveja e Malte atende à demanda pela profissionalização do mercado cervejeiro.

Desde 2014 a ESCM formou mais de 10 mil alunos em cursos na área de bebidas em cursos de pós-graduação, técnico e aperfeiçoamento.

Se você quer aprender mais sobre comercialização, produção e degustação de cervejas, visite o nosso site e veja os cursos feitos especialmente para o seu paladar.

www.cervejaemalte.com.br



ESCOLA SUPERIOR DE
CERVEJA E MALTE

SEBRAE. Relatório de Inteligência: Alimentos: Cervejas artesanais. Sebrae Inteligência Setorial, junho de 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12ª edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa. Código de Ética Abep. Disponível em: < <http://www.abep.org.br> >.

DINO, Divulgador de Notícias. **Mercado de cerveja artesanal cresce em 2019 e número de cervejarias aumenta 30% no primeiro trimestre de 2020.** PPortal Terra, 18 de ago. de 2020. Disponível em: < <https://www.terra.com.br/noticias/dino/mercado-de-cerveja-artesanal-cresce-em-2019-e-numero-de-cervejarias-aumenta-30-no-primeiro-trimestre-de-2020,71859e1e0dcdff227f22a8d58016c77dm1fce5ly.html#:~:text=Ligue%20e%20compre-,Mercado%20de%20cerveja%20artesanal%20cresce%20em%202019%20e%20n%C3%BAmero%20de,no%20primeiro%20trimestre%20de%202020&text=A%20presen%C3%A7a%20de%20cervejarias%20no,os%20principais%20respons%C3%A1veis%20pelo%20crescimento>. > Acesso em 02 de dez. de 2020.

BOUÇAS, Cibelle. **Concorrentes avançam sobre a Ambev.** Valor Econômico, 05 de fev. de 2020. Disponível em: < <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/02/05/concorrentes-avancam-sobre-a-ambev.ghtml> . Acesso em 2 de dez. de 2020.